

ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

APPLICATION OF COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT

У статті визначено сутність та види комунікацій в організації, їх роль для забезпечення ефективного управління персоналом. Окреслено ключові завдання внутрішніх та зовнішніх комунікацій. На основі узагальнення визначено поняття комунікаційної HR-технології. Надано характеристику традиційних та інноваційних засобів комунікацій у менеджменті персоналу. Здійснено аналіз трендів організації комунікаційних процесів в практиці управління американських, японських, британських, французьких та східноєвропейських підприємств. Визначено інноваційні комунікаційні HR-технології, які впроваджуються у практику управління персоналом та окреслено ключові чинники їх появи. Акцентовано увагу на цифровізації HR-технологій та інтенсифікації використання діджитал-засобів комунікацій: корпоративних месенджерів, ПЗ для спілкування (Slack, Fleep, Lotus Notes, Microsoft Teams, Yammer, HipChat та інші), використання корпоративних комунікаційних платформ. Аргументовано доцільність подальшої інтенсифікації застосування digital-можливостей підвищення ефективності комунікаційної взаємодії в сучасних умовах.

Ключові слова: зовнішні і внутрішні комунікації, комунікаційна HR-технологія, канали та засоби комунікацій, корпоративна комунікаційна платформа.

The article defines the essence and types of communications in the organization, their role in ensuring effective personnel management and achieving organization goals. The key tasks of internal and external communications are outlined. On the basis of generalization, the concept of communication HR technology is defined as a combination of channels, tools, means of communication chosen by a particular business entity, which are used for establishing and managing various types of communications with internal and external stakeholders of the organization. The authors emphasize the dependence of HR communication technologies on the peculiarities of organization, its workforce, specifics of information exchange and team interaction, current personnel policy, personnel situation in the organization and in the labor market. Traditional and innovative means of communication in personnel management are characterized. The analysis of trends in the organization of communication processes in the management practice of American, Japanese, British, French and Eastern European enterprises is carried out. Innovative communication HR technologies that are being implemented in the practice of personnel management are identified and the key factors of their emergence are outlined. The authors focus on the digitalization of HR technologies and intensification of usage of digital communication tools: corporate messengers, communication software (Slack, Fleep, Lotus Notes, Microsoft Teams, Yammer, HipChat, etc.), cloud technologies (such as Google Drive), and the usage of corporate communication platforms. It is noted that in addition to universal communication platforms, there are a number of others that are differentiated by their functionality of managing the productivity and team interaction of employees in various fields of activity, in particular: ClickUp, Jira, Trello, Asana, ProofHub, nTask, Todoist, Cage, Notion, Basecamp, Harvest, Redbooth, Confluence, Beesbusy, etc. The article argues for the expediency of further intensification of usage of digital opportunities to increase the efficiency of communication interaction as a prerequisite for improving the efficiency and quality of operation activity.

Key words: external and internal communications, HR communication technology, communication channels and means, corporate communication platform.

УДК 005.095:316.77(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-38>

Лизанець А.Г.

к.е.н., доцент,
Мукачівський державний університет

Проскура В.Ф.

д.е.н., професор,
Мукачівський державний університет

Дудаш В.В.

магістр
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
Мукачівський державний університет

Lyzanets Anzhela

Mukachevo State University

Proskura Volodymyr

Mukachevo State University

Dudash Vasyil

Mukachevo State University

Постановка проблеми. В умовах невизначеності та стохастичності вітчизняного бізнес-середовища, зумовленого військовими подіями в країні, проявами економічної кризи та кадрового голоду, конкурентні переваги отримують підприємства, здатні сформувати ефективну систему менеджменту, яка забезпечує керованість усіма бізнес-процесами. Центральною підсистемою такою системи має бути підсистема управління персоналом, що організовує роботу з кадрами з врахуванням актуальних HR-трендів сьогодення. Незалежно від галузі чи масштабу підприємства досвідчене керування людським капіталом стає неодмінною складовою стратегії його розвитку.

Серед ключових завдань у сфері управління персоналом вітчизняних підприємств пріоритетними є покриття потреби у спеціалістах в умовах гострої нестачі кадрів, постійна необхідність

підвищення професійних компетентностей та навичок персоналу, підвищення мотивації до праці, стримання відтоку персоналу, поєднання офісного та віддаленого форматів роботи, управління продуктивністю та якістю праці, підтримка ментального здоров'я працівників, управління командною взаємодією. Вирішення відповідних завдань реалізується через застосування різного роду HR-технологій.

У загальному розумінні HR-технологія – це механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, стратегія вироблення кадрових рішень і тактика їх виконання у межах конкретного підприємства. Залежно від мети розрізняють HR-технології позикової праці; навчальні HR-технології; HR-технології підбору та найму персоналу; підвищення ефективності роботи кадрів; контролю праці персоналу; інформаційні HR-технології.

Дані HR-технології можуть бути багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні тощо [7, с. 23]. Оскільки реалізація будь-якого кадрового завдання спирається на організацію комунікаційної взаємодії між працівниками, підрозділами, керівництвом та підлеглими, підприємством і ринком праці зростає актуальність дослідження комунікаційних HR-технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Здійснений аналіз наукової літератури дозволив зробити висновок про те, що значний доробок у розвиток теорії та практики організації комунікаційних процесів на підприємстві внесли такі науковці як Т.М. Бурмака, К.О. Великих [1], О.І. Бабчинська, Н.М. Жигайло, М.І. Васильченко, Ж.Л. Крисько, О. Ю. Локоткова-Тернова [3], Л.Ю. Сагер [4], Г.В. Осовська, М.В. Шкробот [7] та ін. Роль комунікацій в управлінні персоналом виступає об'єктом дослідження у наукових працях А.О. Босак, О.М. Лозовського, В.А. Панченко, О.В. Феєр [2], О.О. Шубіна тощо. Разом з тим, трансформація технологій управління персоналом з врахуванням вимог сьогодення вимагає глибшого вивчення, систематизації та оцінки комунікаційних HR-технологій з метою підвищення їх дієвості та забезпечення належного впливу на кадровий потенціал та кадрову ситуацію вітчизняних підприємств.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою наукової публікації є дослідження змісту, видів комунікаційної взаємодії в організації, традиційних та інноваційних комунікаційних HR-технологій, а також визначення їх ролі у забезпеченні ефективності роботи персоналу.

Виклад основних результатів дослідження.

Комунікації лежать в основі діяльності персоналу будь-якої організації. Вони забезпечують обмін інформацією всередині трудового колективу та взаємодію із зовнішнім оточенням.

Загалом організаційні комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні. Якщо зовнішні комунікації зорієнтовані на зв'язки із зовнішніми стейкхолдерами підприємства, то внутрішні спрямовані на оптимізацію комунікаційних процесів між цільовими групами (функціональними та операційними підрозділами, філіями, проектними групами) або окремими працівниками.

Комунікації відіграють особливу роль у процесах менеджменту персоналу. Кадрові служби та керівники різних рівнів застосовують їх як для організації роботи підприємства в цілому, так і в рамках реалізації обраної кадрової політики для виконання окремих кадрових функцій (залучення, найму, інструктування, мотивації, командної взаємодії тощо).

Внутрішні комунікації у системі управління персоналом у практичному плані це – обмін ідеями, досягнення угод, розпорядницько-підзвітні

відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини з персоналом та між членами колективу [1, с. 47].

Зовнішні комунікації з точки зору менеджменту персоналу пов'язані з налагодженням контактів з зовнішніми контрагентами для вирішення різного роду кадрових проблем. Мова йде про зв'язки з службами зайнятості, кадровими агентствами, органами місцевого самоврядування, навчальними закладами з метою покриття потреби в персоналі, його підготовки, навчання чи підвищення кваліфікації.

Організація внутрішніх комунікацій впливає на результативність роботи персоналу та його мотивацію до праці.

Основна мета внутрішніх комунікацій полягає у створенні командного духу; формуванні лояльних взаємин співробітників і керівництва; формуванні корпоративної культури та іміджу підприємства; сприянні й оптимізації управління [4, с. 132]. Вважається, що 91% чинників, що формують лояльність співробітників, і 99,5% чинників, що впливають на їх задоволення своєю роботою, безпосередньо пов'язані з ефективною комунікацією [12].

Узагальнення наукових пошуків по даній проблемі дозволяє стверджувати, що внутрішні комунікації розглядаються як основа для вирішення наступних організаційних завдань:

- передача досвіду, корпоративних цінностей і культурної ідентифікації, розвиток корпоративної культури;
 - оптимізація досягнення стратегічних цілей організації, формування позитивного іміджу організації як працедавця в очах внутрішніх стейкхолдерів;
 - побудова ефективної командної взаємодії усередині організації;
 - залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень і обговорення підсумків їх реалізації;
 - управління внутрішніми конфліктами і об'єднання колективу;
 - підтримка командоутворення і підвищення лояльності внутрішніх стейкхолдерів;
 - створення нових форм вирішення завдань, пов'язаних з управлінням персоналом (адаптація, підбір, навчання), формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації [3, с. 7–8].
- Серед ключових завдань внутрішньої комунікації слід виділити також інформування співробітників та отримання зворотного зв'язку від них, розвиток горизонтальних зв'язків у колективі, підтримка культури змін, розвиток бренду роботодавця, підвищення показника залучення персоналу, виявлення і нейтралізація внутрішніх факторів негативного впливу на розвиток бізнесу, проведення заходів в рамках режиму кризових комунікацій [12].

Ефективність комунікативної взаємодії залежить від застосовуваних комунікаційних HR-технологій.

Узагальнення існуючих наукових підходів дає можливість розглядати комунікаційну HR-технологію як поєднання обраних конкретним суб'єктом господарювання каналів, інструментів, засобів комунікацій (у тому числі інформаційних програмних засобів), які використовуються для налагодження та управління внутрішніми і зовнішніми організаційними комунікаціями.

Обрання відповідних засобів є похідним від особливостей організації, її трудового колективу, специфіки інформаційного обміну та командної взаємодії, діючої кадрової політики, кадрової ситуації в організації та на ринку праці. Традиційні засоби внутрішніх комунікацій систематизовані у табл. 1.

Згідно існуючої статистики у 65% людей переважає візуальне сприйняття. Тому ефективним засобом комунікацій є транслявання значної частини внутрішніх повідомлень за допомогою екранів, встановлених в офісі. Так можна інформувати команду про цікаві події, нові вакансії, показники продажу; надихати працівників, транслюючи цитати-мотиватори або нагадуючи про цілі компанії; розважати їх (показуючи спільні фотографії або стрічки соціальних медіа) [8].

Є певна специфіка застосування інструментів внутрішніх комунікацій в практиці управління персоналом підприємств провідних країн світу. У таблиці 2 представлено характеристику трендів організації комунікаційних процесів та застосування комунікаційних HR-технологій в американських, японських, британських, французьких та східноєвропейських організаціях.

Комунікаційні HR-технології потребують постійного перегляду, оновлення та диференціації з

метою їх приведення у відповідність з вимогами часу та специфіки організації.

До проблемних моментів функціонування комунікаційних HR-технологій можна віднести: відсутність єдиної системи внутрішніх комунікацій; невідповідність обраних каналів та інструментів комунікацій поставленим завданням або особливостям роботи колективу (підрозділу, робочої групи); виникнення шумів при передачі інформації та часте порушення комунікаційного обміну даними; порушення інформаційної безпеки організації; передача інформації в недостатньому/надлишковому обсязі; поширення неформальної інформації через офіційні канали зв'язку; недостатність або відсутність зворотного зв'язку між керівництвом та співробітниками тощо.

Зміна умов функціонування підприємств та організації роботи персоналу (віддалений режим роботи, фріланс, аутсорсинг, аутстафінг тощо), цифрова трансформація і поява нових digital-можливостей здійснення кадрової роботи суттєво впливають на комунікаційні процеси, видозмінюючи традиційні комунікаційні HR-технології та стимулюючи появу нових.

Через поширення дистанційних форм зайнятості та роботи в умовах «безофісного» підприємства, зокрема в умовах коронавірусної кризи все більшого значення в рамках комунікаційної системи управління персоналом набувають інтерактивні засоби зв'язку або діджитал-канали внутрішніх комунікацій.

Ефективним каналом внутрішніх комунікацій в умовах дистанційної роботи і не лише стали відеосервіси через ZOOM.

Альтернативою до інтранету або корпоративної мережі для внутрішньої комунікації стає його мобільна версія чи мобільний додаток на телефоні.

Таблиця 1

Традиційні засоби внутрішніх комунікацій у менеджменті персоналу [2]

Засіб комунікації	Спосіб реалізації комунікації
усні засоби – пряма комунікація	персональні бесіди, групові бесіди, наради персоналу окремих підрозділів, відділів, загальні збори, регулярні зустрічі з керівництвом;
письмові засоби	кодекс корпоративної етики, корпоративна газета, інформаційні бюлетені, дошка оголошень, брошури для співробітників, річні звіти підприємства, річні соціальні звіти;
інтерактивні засоби зв'язку	внутрішня (корпоративна) мережа, телефон, електронна пошта, соціальні корпоративні блоги або дискусійні форуми, соціальні мережі та месенджери;
гейміфікація	застосування підходів, характерних для комп'ютерних ігор в програмних інструментах для кадрових процесів (медалі, бейджики, бали, бонуси та ін.) Може застосовуватися для залучення талантів (в рекрутингу), в процесах розвитку персоналу, як засіб підвищення лояльності, залученості персоналу, продуктивності праці;
соціальні засоби	подарунки до персональних подій, програми з охорони здоров'я (напр., фінансування внутрішніх фітнес-програм), фінансування фірмового «кафе» (безкоштовний чай/кава під час організаційних та обідніх перерв), соціальна допомога окремим співробітникам, внутрішня пенсійна каса;
загальні неформальні заходи	ювілеї підприємства, спільні різдвяні та інші свята, пікніки, виїзди на природу, екскурсії, культурно-розважальні програми, спортивні заходи

Тренди внутрішніх комунікацій в сучасних організаціях

Організація	Тренди внутрішніх комунікацій в організації
Американські організації	– заохочення неформальних комунікацій, networking та міжособистісних комунікацій (face to face); – широке застосування електронних засобів передачі інформації (наприклад, web casting, e-mail), що забезпечує швидкість комунікації, її адресність та точність; – популярність корпоративних івентів (таких, як святкові привітання, корпоративні нагороди та премії); – лінійні менеджери – ключові посередники внутрішніх комунікацій, які адаптують інформацію до локального контексту
Японські організації	– поєднання формальних комунікацій з неформальними за межами робочого часу; – значна увага приділяється корпоративній культурі, дотриманню національних традицій, формуванню у персоналу причетності до організації, в якій він реалізує свої здібності до праці; – переважання вертикального типу комунікацій; – внутрішні конфлікти зведені до мінімуму; – поступовий перехід від внутрішніх інформаційних бюлетенів для поширення актуальної інформації щодо організації серед співробітників до веб-сайтів інтрамережі
Британські організації	– британська модель комунікацій побудована на принципах репутаційного менеджменту, політики бренду і корпоративної соціальної відповідальності; – основний фокус при організації комунікацій на лояльності та залученості персоналу; – проведення регулярних внутрішніх соціологічних досліджень як барометру стану внутрішніх комунікацій в організації
Французькі організації	– висока роль керівництва у побудові системи внутрішніх комунікацій; – основні канали комунікацій: внутрішні мережі/інтранет, інформаційні бюлетені, корпоративні журнали, неформальні заходи (події та зустрічі), зовнішні соціальні мережі; – формування (коучинг) функціональної комунікативної компетентності менеджменту
Східно-європейські організації	– підвищення ролі внутрішніх комунікацій у великих та середніх за чисельністю персоналу організаціях; – формування корпоративної культури та пропагування корпоративних цінностей як складова системи внутрішніх комунікацій організації; – основні канали комунікацій: неформальні заходи (святкові вечірки) і корпоративні журнали

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 135–151; 5]

Для комунікаційного обміну часто застосовують звичайні месенджери (Viber, WhatsUp, Telegram, Skype і т. д.) та зовнішні соціальні мережі (Facebook Instagram, Twitter, Tumblr, Flickr).

За останній період організації почали активно розвивати Інстаграм, який дає можливість відстежувати організацію, уподобувати або коментувати публікації про неї. Він користується популярністю як серед співробітників, так і серед реальних чи потенційних клієнтів організації.

Проте звичайні месенджери володіють досить обмеженим функціоналом і не завжди зручні для досягнення корпоративних цілей або вирішення поточних робочих завдань. Тому все більшої популярності набувають корпоративні месенджери.

Значним потенціалом в цьому плані володіють ПЗ для спілкування (Slack, Fleep, Lotus Notes, Microsoft Teams, Yammer, HipChat та іноді Discord), хмарні технології (на кшталт Google Drive), використання єдиної платформи для листування, ведення календарів, документів тощо (Google, Apple, Microsoft) [8]. В сучасних організаціях спостерігається тенденція зростання долі digital-продуктів, зокрема задля забезпечення якісної онлайн-комунікації.

Серед найбільш ефективних сучасних комунікаційних корпоративних платформ слід виділити:

1) Slack – одна з найпопулярніших платформ для внутрішньої комунікації між співробітниками та керівниками. Вона не тільки полегшує спілкування, але й інтегрується з такими сервісами, як Google (Drive, Hangouts, Docs), DropBox, GitHub. Окрім надсилання особистих повідомлень, тут можна створювати тематичні канали та швидко перемикатися між ними. Він підтримує зручний пошук, хмарні сховища, а також надає бота-асистента. На окрему увагу заслуговують гнучкі налаштування повідомлень, можливість встановлення нагадувань [9]. У 2023 році аносовано запуск оновленого месенджера Slack на основі ШІ – SlackGPT, що спростить отримання інформації та побудову робочих процесів у Slack;

2) Fleep – платформа для спільної роботи і командної комунікації, що дозволяє створювати і виконувати завдання, обмінюватися повідомленнями і файлами між учасниками команди. Крім внутрішнього месенджера з функцією пошуку і редагування повідомлень, Fleep оснащений підтримкою аудіо- та відеодзвінків з можливістю «розшарування» екрану. Важливою опцією платформи є віртуальна дошка з нотатками, на якій можна публікувати плани, ідеї, нагадування і будь-який інший контент. Сервіс доступний в хмарному форматі з будь-яких пристроїв через веб-браузер,

а також у вигляді десктоп (Windows, Linux, Mac) і мобільних додатків (Android, iOS) [13];

3) Microsoft Teams – комунікаційна платформа для командної роботи в Office 365 від Microsoft, яка інтегрує користувачів, вміст і засоби, необхідні для роботи. Застосунок об'єднує все в спільному робочому середовищі, яке містить чат для нарад, файлообмінник та корпоративні програми. Microsoft Teams розроблений для смартфонів, що працюють на платформах Android, iOS, Windows Phone і комп'ютерів з операційною системою Windows 10 S, Windows 7 та вище або Mac OS X 10.10 та новіші версії. Microsoft Teams є конкурентом таких сервісів, як Slack, і є еволюційним оновленням від Microsoft Skype для бізнесу [11];

4) Lotus Domino та Notes – інтегрована система для колективної роботи, призначена для збирання, організації й розподілення інформації та знань. Включає документоорієнтовану базу даних, засоби розробки додатків, систему електронної пошти; засоби календарного планування і складання розкладів, web-технології і технології інтернету/інтранету, засоби інтеграції з реляційними базами даних, системами керування ресурсами підприємств (ERP) і транзакційними системами. Дозволяє успішно поєднувати усні та письмові (документаційні) комунікації [6];

5) HipChat – це онлайн-сервіс, який пропонує корпоративну платформу для чату та обміну текстовими повідомленнями, що всередині компанії. HipChat дозволяє особисту кореспонденцію залишати приватною, проте дає дозвіл іншим публічно приєднатися до розмови. Користувач може переглядати історію своїх чатів, щоб знайти потрібну інформацію, а також ділитися фотографіями за допомогою простого перетягування. HipChat підтримує Mac, Linux, Android, iOS, Windows та інші операційні системи. При формуванні чатів є можливість вибору того, з ким спілкуватися, і не потрібно надсилати повідомлення всім одночасно. Користувач може вибрати, хто і коли отримає повідомлення [10];

6) Yammer – це соціальна мережа корпоративного рівня, яка використовується для обміну контентом, діловими даними та розмовами в одному місці. Yammer чудово підходить для віддаленого спілкування співробітників в умовах дистанційної роботи. Доступ до Yammer можна отримати через веб-браузер практично на будь-якому настільному або мобільному пристрої. Оскільки це програма, що належить Microsoft, її можна легко інтегрувати з багатьма системами та програмними додатками. Має схожий інтерфейс до соціальних мереж типу Facebook або Twitter. Дає можливість надсилати повідомлення, ділитися посиланнями та зображеннями, а також завантажувати файли для спільного доступу. Має можливості для створення

каталогу підприємства, щоб співробітники могли легко знаходити один одного. Yammer може інтегруватися з SharePoint, а додатковий додаток Desktop Notifier надсилає сповіщення про події на робочому столі, навіть якщо програма не відкрита. Рівень інтеграції, який забезпечує Yammer, дозволяє миттєво спілкуватися та співпрацювати, коли працівнику це потрібно [10].

Крім вищезазначених комунікаційних платформ існує ряд інших, диференційованих за функціональними можливостями управління продуктивністю і командною взаємодією співробітників у різних сферах діяльності, зокрема: ClickUp, Jira, Trello, Asana, ProofHub, nTask, Todoist, Cage, Notion, Basecamp, Harvest, Redbooth, Confluence, Beesbusy тощо [6].

Кожне підприємство має можливість обирати корпоративну комунікаційну платформу, виходячи з особливостей комунікаційних процесів, специфіки інформації, яка підлягає комунікаційному обміну, очного або дистанційного формату співпраці, роботи з стаціонарними ПК чи мобільними пристроями в процесі комунікації тощо.

Висновки. Якісно налагоджена комунікаційна взаємодія формує передумови раціонального виконання поточних завдань, вирішення проблем та досягнення цілей організації. Сучасні комунікаційні технології, застосовувані у менеджменті персоналу, є поєднанням традиційних та інноваційних комунікаційних засобів. Нарощування обсягів інформації, ускладнення форм взаємодії учасників комунікаційних процесів, діджиталізація внутрішніх та зовнішніх комунікацій вимагає формування в організації єдиної комунікаційної системи, в основі якої лежить найбільш прийнятна для даних умов функціонування комунікаційна платформа, функціонал якої має бути максимально пристосований до потреб внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів організації. Підсумки проведеного аналізу трендів комунікаційних HR-технологій в Україні та світі підтверджують необхідність подальшої інтенсифікації застосування digital-можливостей підвищення ефективності менеджменту персоналу шляхом застосування корпоративних месенджерів та ПЗ для комунікативної взаємодії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурмака Т.М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 69 с.
2. Лизанець, А.Г., Феєр О.В., Бондарева М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2022. № 23. С. 127–132.
3. Локоткова-Тернова О. Ю. Інтракомунікації та їхня роль у функціонуванні сучасних організацій.

Дис. канд. соціолог. наук : 22.00.04. Харків, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2021. 229 с.

4. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 128–136.

5. Стоногіна Ю.Б. Бусідо 5.0. бізнес-комунікації в Японії. URL: <https://www.yakaboo.ua/busido-5-0-biznes-kommunikacii-v-japonii.html> (дата звернення: 20.03.2024).

6. Топ 41 інструментів для продуктивності, які полегшують життя URL: <https://worksection.com/ua/blog/best-productivity-tools.html> (дата звернення: 20.03.2024).

7. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник / за ред. М.В. Шкробот. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

8. 18 Internal Communication Strategies for 2021 URL: <https://www.spectrio.com/internal-communications/internal-communications-best-practices/> (дата звернення: 20.03.2024).

9. 7 корисних порад по роботі зі Slack для підвищення продуктивності. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/useful/7-korisnih-porad-po-roboti-zi-slack> (дата звернення: 20.03.2024).

10. HipChat vs. Yammer and Office 365. URL: <https://www.agileit.com/news/hipchat-vs-yammer-office-365/> (дата звернення: 20.03.2024).

11. Microsoft Teams: help and learning. URL: <https://support.microsoft.com/en-us/teams> (дата звернення: 20.03.2024).

12. New normal у внутрішніх комунікаціях – сторітелінг для бізнесу. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikaciyah-storiteling-dlya-biznesu> (дата звернення: 20.03.2024).

13. Fleep: інтеграція та автоматизація за 5 хвилин URL: <https://apix-drive.com/ua/fleep> (дата звернення: 20.03.2024).

REFERENCES:

1. Burmaka T.M., Velykykh K.O. (2019) Komunikatyvnyi menedzhment: konspekt lektsii [Communication management: lecture notes]. Kharkiv : KhNUMH im. O.M. Beketova. (in Ukrainian)

2. Lyzanets, A.H., Feier O.V., Bondareva M.S. (2022) Vnutrishni komunikatsii v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii [Internal communications in the system of personnel management of the organization]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI": collection of scientific papers*, no. 23, pp. 127–132.

3. Lokotkova-Ternova O.Yu. (2021) Intrakomunikatsii ta yikhnia rol u funktsionuvanni suchasnykh orhanizatsii [Intracommunications and their role in the functioning of modern organizations] (PhD Thesis), Kharkiv : Kharkiv University of Humanities "People's Ukrainian Academy"; V.N. Karazin Kharkiv National University. (in Ukrainian)

4. Saher L.Yu. (2011) Analiz teoretychnykh osnov vnutrishnykh komunikatsii yak neobkhdnoi umovy efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of the theoretical foundations of internal communications as a prerequisite for effective enterprise management]. *Marketing and management of innovations*, no. 1, pp. 128–136.

5. Stonogina Y.B. Busido 5.0. biznes-komunikatsii v Yaponii [Bushido 5.0. business communications in Japan]. Available at: <https://www.yakaboo.ua/busido-5-0-biznes-kommunikacii-v-japonii.html> (accessed March 20, 2024).

6. Top 41 instrumentiv dlia produktyvosti, yaki polehshuiut zhyttia [Top 41 productivity tools that make life easier]. Available at: <https://worksection.com/ua/blog/best-productivity-tools.html> (accessed March 20, 2024).

7. Shkrobot M.V. (2022) Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management]. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)

8. 18 Internal Communication Strategies for 2021. Available at: <https://www.spectrio.com/internal-communications/internal-communications-best-practices/> (accessed March 20, 2024).

9. 7 korysnykh porad po roboti zi Slack dlia pidvyschennia produktyvosti [7 useful tips for working with Slack to increase productivity]. Available at: <https://apix-drive.com/ua/blog/useful/7-korisnih-porad-po-roboti-zi-slack> (accessed March 20, 2024).

10. HipChat vs. Yammer and Office 365. Available at: <https://www.agileit.com/news/hipchat-vs-yammer-office-365/> (accessed March 20, 2024).

11. Microsoft Teams: help and learning. Available at: <https://support.microsoft.com/en-us/teams> (accessed March 20, 2024).

12. New normal u vnutrishnykh komunikatsiyakh – storitelinh dlia biznesu [New normal in internal communications – storytelling for business]. Available at: <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikaciyah-storiteling-dlya-biznesu> (accessed March 20, 2024).

13. Fleep: intehratsiia ta avtomatyzatsiia za 5 khvylyn [Fleep: integration and automation in 5 minutes]. Available at: <https://apix-drive.com/ua/fleep> (March 20, 2024).